

CAPÍTULO V

Conclusiones

En este capítulo se presentan las conclusiones a las que se llegó después del análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación de la escala de autoeficacia, los cuales fueron dados a conocer con detalle en el capítulo anterior. Se seguirá el orden en el que se presentaron los resultados de la escala para que así haya coherencia entre lo analizado y lo concluido.

5.1 Conclusión de la percepción general de autoeficacia

Como se observó con detalle en el capítulo anterior, en las competencias referentes a la administración de niveles de estrés, análisis de reportes financieros y la organización de procesos de un hotel, los estudiantes y egresados que respondieron la escala de autoeficacia se perciben a sí mismos como poco eficaces. Tomando en cuenta estos resultados se puede concluir que sería muy importante y recomendable para los individuos que respondieron la escala dedicar más tiempo al aprendizaje y perfeccionamiento de los conocimientos y las prácticas que serán de utilidad para la adquisición de aquellas competencias en las que, por el momento, se perciben como poco eficaces. Así mismo, para los estudiantes de la licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes que aún no cursan alguno de los semestres que conformaron la muestra para esta investigación, es recomendable que presten especial atención a los cursos que hacen referencia a estas competencias, de esta manera lograrán adquirir lo necesario para desempeñarse de manera exitosa en futuros puestos gerenciales.

Es importante mencionar que, en lo referente al manejo del estrés, en la Licenciatura de Administración de Hoteles y Restaurantes de la Universidad de las Américas – Puebla no se imparte una clase que se enfoque específicamente en este aspecto, sin embargo, algunas asociaciones estudiantiles ofrecen talleres y conferencias para el manejo del estrés pero no son de carácter obligatorio por lo que esta competencia sólo puede ser desarrollada por iniciativa propia.

Sin embargo, es prudente mencionar lo que Bandura (1997) afirma, que la percepción de autoeficacia no hace referencia al número de habilidades que un individuo tiene, sino que se refiere a lo que el individuo cree que puede hacer con las habilidades que posee bajo diferentes circunstancias, por ejemplo, personas con los mismos medios a su disposición pueden tener un desempeño adecuado o pobre bajo diferentes circunstancias porque su percepción de autoeficacia afecta el uso que hagan de dichos medios para obtener el resultado deseado (Bandura, 1990). Dicho esto, aunque es recomendable que los individuos incrementen el número de competencias que poseen, no es imperativo o absolutamente necesario que aumenten la cantidad de sus capacidades, si no que aprendan a usar lo que tienen de la mejor y mayor cantidad de maneras posible.

5.2 Conclusión de los resultados de las pruebas t y la variables “Edad” y “Género”

Al observar los resultados de las pruebas t para los ocho Factores y la variable “Edad”, se puede concluir que la percepción de autoeficacia de los estudiantes y egresados a los que se les aplicó la escala no se ve afectada por la edad de los mismos, por lo que la falta de confianza en la eficacia propia no puede atribuirse a la edad de los individuos. Sin embargo, se puede establecer un vínculo entre la percepción de autoeficacia y la experiencia adquirida a través de los años por lo que, dado el grupo de edades de los

estudiantes y egresados, otra conclusión válida es que los individuos aún no han adquirido la experiencia que conllevan los años de trabajo y que por esta causa todos se perciben con un mismo nivel de eficacia. Lo anterior confirma lo que Bandura (1997) dice al respecto, que la confianza en las capacidades propias se ve influenciada por los logros y fracasos previos, modelos de comportamiento observados con anterioridad, el desempeño en actividades similares en el pasado y las reacciones emocionales del individuo.

Sería tema de otra tesis aplicar la escala de autoeficacia utilizada en esta investigación a un mismo número de individuos, que sean egresados de la licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes de la Universidad de las Américas, Puebla, para comprobar si, después de algunos años de trabajo, se consideran como más eficaces para llevar a cabo con éxito las actividades mencionadas en la escala.

En cuanto a las pruebas *t* y la variable “Género”, los resultados mostraron que sólo en el caso del Factor 2: “Administración del tiempo, retroalimentación y motivación de la comunicación” se presenta una diferencia en la percepción de autoeficacia entre hombres y mujeres. Esta diferencia se da en el género femenino, quienes se perciben como más eficaces que los hombres con respecto a las competencias: “Puedo administrar correctamente mi tiempo de trabajo”, “Puedo dar retroalimentación constructiva a tiempo” y “Puedo alentar a los otros a que den su punto de vista, incluso si va en contra”. Tomando en cuenta estos resultados, no es posible ofrecer una conclusión válida que pueda respaldarse con investigaciones anteriores pues no se ha profundizado suficiente en las diferencias en la percepción de autoeficacia entre géneros en esta investigación por lo que, hacer cualquier afirmación acerca de la diferencia de la percepción de autoeficacia entre hombres y mujeres sería una mera suposición que fácilmente podría ser refutada por alguien más informado sobre esta

diferencia. Sin embargo, en la investigación realizada por Zhao, Seibert y Hills (2005) con el objetivo de verificar el papel mediador de la autoeficacia entre los antecedentes individuales y las intenciones personales, se menciona que estos autores plantearon la hipótesis de que las mujeres se consideraban menos eficaces para convertirse en empresarias, dicha hipótesis fue rechazada, aunque se descubrió que las intenciones empresariales se relacionan directamente con el género pues, frecuentemente, las mujeres tienen menos intenciones de convertirse en empresarias. Finalmente, estos autores concluyen que las diferencias de género no influyen en qué tan eficaces se consideren los individuos respecto a convertirse en empresarios.

También es importante mencionar que la autoeficacia tiene un papel central en la auto-regulación de la motivación a través de la determinación de retos y de las expectativas de los resultados. La autoeficacia percibida habilita a los individuos para decidir qué retos afrontar, cuánto esfuerzo poner en ellos, cuánto tiempo perseverarán cuando se encuentren con obstáculos y cuáles fallas actuarán como motivadores o desmoralizadores (Bandura, 2001). Tomando en cuenta lo anterior, es importante que, tanto hombres como mujeres, confíen plenamente en sus capacidades para que, de esta manera, se contribuya a que haya una equidad en la ocupación de puestos gerenciales entre hombres y mujeres con la misma eficacia y éxito resultantes en cada caso.

5.3 Conclusión de los resultados de los análisis de varianza (ANOVA) y la variable

“Semestre”

Los resultados de la ANOVA y la variable “Semestre” para el Factor 3: “Construcción de equipos de trabajo y manejo de los cambios” mostraron que los estudiantes de noveno semestre y los egresados del 2006 se perciben como más eficaces en las competencias que conforman este factor. Tomando en cuenta lo anterior, se puede

concluir que los estudiantes de noveno semestre y egresados del 2006 están más preparados para poner en práctica las competencias gerenciales que componen el Factor 3, lo cual puede ser alentador para estos individuos pues les genera una mayor confianza en sus capacidades, lo cual provocará un mejor desempeño en actividades que requieran el uso de estas competencias, tal como lo afirma Bandura (1997), si una persona se siente confiada en poder realizar las actividades necesarias para lograr un resultado esperado entonces empleará más tiempo y esfuerzo en lograr lo deseado a pesar de los fracasos que puedan presentarse. Mientras que, de acuerdo con Mone, Baker y Jeffries (1995), la gente necesita tener plena confianza en su eficacia para iniciar y mantener el esfuerzo para alcanzar el éxito. Una percepción alta de la autoeficacia hace al individuo menos vulnerable al estrés y a la depresión en situaciones que requieren una fuerte resistencia a la adversidad. Pero si la percepción de autoeficacia se ve disminuida entonces el desempeño también se ve debilitado. Esta confianza en las capacidades propias también influirá en las áreas en las que los estudiantes se interesarán y a las que dedicarán más tiempo y esfuerzo.

Otra conclusión posible para estos resultados es que, si los estudiantes de octavo semestre no se perciben con la misma eficacia que los de noveno y los egresados, probablemente se deba a que aún no ha cursado las materias que les reportarán estas competencias, por lo mismo, es poco probable que sientan confianza en su eficacia para desempeñar las actividades: “Puedo construir un equipo de trabajo que sea eficiente” y “Puedo lidiar, con tranquilidad, con los cambios a mi alrededor”. Sin embargo, al no mostrar diferencias en la percepción de autoeficacia en lo referente a los demás Factores, se puede concluir que, quizá aquellas competencias en las que se perciben como eficaces son las mismas que a las que se ha hecho referencia en los cursos cubiertos por los estudiantes de octavo semestre.

5.4 Conclusión general

De acuerdo con Quinn et al (1996), Tas (1988) y Chung – Herrera et al (2003), las competencias que necesita un gerente de la industria de la hospitalidad para desempeñarse en su puesto son:

1. Comunicación efectiva verbal y escrita.
2. Desarrollar las habilidades de mis subordinados.
3. Construir equipos de trabajo eficientes.
4. Administración y manejo de los conflictos.
5. Negociar acuerdos y compromisos.
6. Presentar ideas de manera confiada.
7. Crear, entender y vivir los cambios.
8. Poseer un pensamiento creativo.
9. Visualizar, planificar y definir objetivos.
10. Delegar efectivamente las responsabilidades.
11. Trabajar de manera productiva.
12. Propiciar un ambiente de trabajo productivo.
13. Administrar el tiempo y el estrés.
14. Administrar los proyectos de la organización.
15. Diseñar y organizar los procesos de trabajo.
16. Monitorear el desempeño del personal, tanto individual como colectivamente.
17. Mantener estándares profesionales y éticos dentro del ambiente laboral.
18. Tener siempre una imagen profesional.
19. Poseer las cualidades de liderazgo necesarias para lograr los objetivos organizacionales.

-
20. Motivar a los empleados para que logren el desempeño esperado.
 21. Conocer los procedimientos y políticas que dirigen las actividades de los supervisores.
 22. Manejo efectivo de las situaciones que amenacen la vida.
 23. Analizar los reportes estadísticos y financieros semanales, mensuales y anuales para obtener información que ayude a la toma de decisiones.
 24. Promover una relación cooperativa entre el sindicato y la gerencia.
 25. Analizar la información de negocios pasada y presente para predecir estrategias de marketing efectivas.
 26. Buscar y alentar las relaciones de trabajo positivas con los empleados.
 27. Identificar problemas operacionales.
 28. Apoyar en la planeación de estrategias operacionales.
 29. Desarrollar sistemas efectivos de seguimiento de ingresos y gastos.
 30. Uso de información pasada y presente para predecir los futuros ingresos y egresos departamentales.
 31. Asistir en el establecimiento de objetivos y prioridades organizacionales.
 32. Motivar el desempeño correcto de los empleados.
 33. Desarrollar y alentar la comunicación interna en la organización.
 34. Anticipar los obstáculos y desarrollar planes de contingencia.
 35. Construir redes de trabajo con personas dentro y fuera del hotel.
 36. Considerar las necesidades del cliente cuando se tome una decisión.
 37. Monitorear el progreso de otros y redireccionar los esfuerzos cuando sea necesario.
 38. Enfocarse en la información importante sin distraerse con los detalles menos importantes.



39. Preparar a la gente para entender los cambios.
40. Alentar a los otros para que expongan su punto de vista, incluso si va en contra.
41. Buscar la retroalimentación de otros.
42. Seleccionar el estilo de liderazgo más apropiado para cada situación.
43. Escuchar las aportaciones y preocupaciones expresadas por otros.
44. Lidar constructivamente con los errores y fallas propios.
45. Reconocer y aprovechar las oportunidades estratégicas del ambiente.
46. Promover el respeto y aprecio por la diversidad y las diferencias individuales.
47. Conocer las fortalezas y debilidades de la competencia.
48. Tratar a las personas de manera justa.
49. Permitir que otros lideren bajo las circunstancias apropiadas.
50. Mostrar consistencia entre lo dicho y lo hecho.
51. Incluir en las decisiones críticas a aquellos a los que afecte.
52. Trabajar constructivamente bajo presión y estrés.
53. Desarrollar planes de acción para satisfacer las necesidades del cliente.
54. Entender las fortalezas y debilidades de la organización.
55. Dar retroalimentación constructiva, específica y a tiempo.
56. Considerar los factores externos e internos al solucionar problemas o tomar decisiones.
57. Tomar buenas decisiones bajo presión de tiempo y con recursos limitados.
58. Hablar de manera clara y articulada en cualquier situación.
59. Alentar a los empleados a que tengan iniciativa para resolver problemas que ocurren por primera vez.
60. Utilizar el tiempo para los asuntos más importantes, no sólo para los más urgentes.

61. Tomar riesgos calculados cuando sea apropiado.

Estas competencias fueron seleccionadas de los modelos presentados con detalle en el capítulo dos de esta investigación y, después de haber conformado esta lista, la misma fue aplicada a los gerentes, cuyas respuestas sirvieron para construir la escala de autoeficacia mencionada anteriormente. Las competencias que resultaron necesarias para desempeñarse en un puesto gerencial, de acuerdo con las respuestas de los gerentes encuestados, son:

1. Puedo comunicar, de manera clara, mis ideas a las personas bajo mi mando.
2. Puedo construir un equipo de trabajo que sea eficiente.
3. Puedo lidiar, con tranquilidad, con los cambios a mi alrededor.
4. Puedo definir objetivos específicos.
5. Puedo delegar responsabilidades de manera efectiva.
6. Puedo trabajar de manera productiva.
7. Puedo crear un ambiente de trabajo productivo en mi lugar de trabajo.
8. Puedo administrar correctamente mi tiempo de trabajo.
9. Puedo administrar mis niveles de estrés dentro del área de trabajo.
10. Puedo organizar los procesos de trabajo de un hotel.
11. Puedo mantener los estándares éticos dentro del ambiente laboral.
12. Puedo tener siempre una imagen profesional.
13. Puedo ejercer mis cualidades de liderazgo para lograr los objetivos del hotel.
14. Puedo motivar a mis empleados para obtener el desempeño que espero.
15. Puedo hacer un análisis de los reportes financieros del hotel para obtener información que me ayude a tomar decisiones.
16. Puedo desarrollar la comunicación dentro de mi ambiente de trabajo.

17. Puedo considerar las necesidades del cliente cuando tomo una decisión de trabajo.
18. Puedo ser consistente entre lo que digo y lo que hago.
19. Puedo dar retroalimentación constructiva a tiempo.
20. Puedo alentar a los otros a que expongan su punto de vista, incluso si va en contra.

Estas competencias gerenciales fueron las que los gerentes encuestados consideraron como las más importantes para llevar a cabo las actividades que requieren sus puestos y las mismas fueron utilizadas para construir la escala mencionada. Observando el listado de competencias, se puede concluir que las competencias básicas que un estudiante o egresado de la Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes de la Universidad de las Américas, Puebla son numerosas pero no imposibles de adquirir, siempre y cuando se dedique el tiempo y el esfuerzo suficiente, aunque cabe mencionar que no es suficiente con agregarlas al inventario personal de competencias, si no que también es necesario creer en la eficacia propia para poder utilizarlas de la mejor manera.

Después de haber mostrado los resultados obtenidos con la aplicación de la escala de autoeficacia, desarrollada específicamente para esta investigación usando la guía para la construcción de escalas de autoeficacia del doctor A. Bandura (2001), y después de hacer los cálculos pertinentes usando los datos arrojados por dicha escala, podemos llegar a la conclusión general de que los estudiantes de octavo y noveno semestre y algunos egresados en Primavera 2006 de la licenciatura de Administración de Hoteles y Restaurantes confían lo suficiente en su eficacia para llevar a cabo la mayoría de las actividades que implica un puesto gerencial en la industria de la hotelería. Considerando lo anterior, es muy importante que, tanto estudiantes como

egresados del departamento de Administración de Hoteles y Restaurantes de la Universidad de las Américas, Puebla, no dejen de invertir su tiempo en adquirir, mejorar y acrecentar los conocimientos necesarios para cumplir cabalmente con las tareas y responsabilidades de los cargos gerenciales para los que, de acuerdo a los objetivos mencionados en el plan de estudios de la licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes de la Universidad de las Américas, Puebla, se prepara a los estudiantes.

Por otra parte, los resultados de esta investigación pueden ser de utilidad en la organización y mejoramiento del programa de estudios de la licenciatura antes mencionado y la metodología de enseñanza de cada una de las materias, puesto que muestra parte de la preparación con la que los estudiantes se gradúan y se titulan y la confianza que dichos estudiantes tienen en lo aprendido durante su paso por la universidad. En relación con esto, los resultados del estudio realizado por Zhao, Seibert y Hills (2005), mencionado anteriormente en este capítulo, proveen un apoyo empírico para la idea de que los cursos académicos formales pueden tener un impacto positivo en las intenciones de los estudiantes de iniciar una empresa o, en el caso de esta investigación, ocupar un puesto gerencial en una, pero dichos cursos no sólo deben enfocarse en los aspectos técnicos de una empresa, sino que también deben incluir las percepciones, creencias e intenciones básicas de un empresario a través de diferentes formas de enseñanza, como son el método de caso para que así, se promueva a los estudiantes a tener un nivel más alto de autoeficacia y a hacer uso de ella.

Por último, es justo decir que se han cumplido los objetivos específicos de esta investigación y se han respondido satisfactoriamente las preguntas de investigación que se plantearon en el primer capítulo de la misma, pues se han dado a conocer las competencias que, según la literatura consultada y los gerentes entrevistados, son



Conclusiones

necesarias para cumplir con las responsabilidades propias de un gerente de hotel o restaurante. Así mismo, también se presentaron las competencias en las que los estudiantes y egresados se consideran como más eficaces y aquellas en las que se perciben como poco eficaces.